



Les formes de mutualisation de l'emploi dans le secteur associatif

Enjeux, atouts et Limites

Travail documentaire :
Centre de Ressources à la Vie Associative

CRVA FAL 44
9 rue des olivettes
44041 Nantes cedex 1
02 51 86 33 06/19
centreressources@fal44.org

édition : FAL éditions
Mai 2011

Sommaire

I. Pourquoi cette étude ?	4
I.I Objectifs	4
I.II Contexte : les caractéristiques de l'emploi associatif.....	6
II. La mutualisation de l'emploi : définition et analyse	10
II.I Qu'entend-on par mutualisation de l'emploi ?.....	10
II.II le cadre juridique global du partage de l'emploi	11
II.III Analyse FFOM	11
II.IV Pourquoi mutualise-t-on ?	12
III- Les modes de mutualisation de l'emploi	13
III.I La mise à disposition de personnel	13
III.II Le groupement d'employeurs	18
IV- Conclusion.....	25
V. Lieux ressources et outils	26
V.I Structures institutionnelles	26
V.II Groupements d'employeurs associatifs sur la Loire-Atlantique	26
V.II Lieux ressources sur l'emploi associatif et dans l'ESS en Loire-Atlantique.....	26
V.III Pour aller plus loin	27

1- Pourquoi cette étude ?

I.I Objectifs

Le Centre de Ressources à la Vie Associative de la FAL 44 (CRVA) a pour objet d'apporter des réponses pratiques aux questions techniques et ponctuelles des associations. Il soutient la vie associative et par ses outils, facilite la mise en place des projets.

Son action s'appuie sur une démarche d'éducation populaire en direction du plus grand nombre et défend les principes de citoyenneté active et participative, de laïcité, de solidarité et d'épanouissement de la personne. Le CRVA a ainsi 3 missions principales :

Répondre aux questions techniques et ponctuelles des associations :

- Primo information par téléphone, mail et sur rendez-vous
- Formation des bénévoles et responsables associatifs
- Accompagnement à la fonction employeur
- Mise à disposition d'outils : rédaction du Guide pratique de l'association etc.

S'inscrire dans une complémentarité de territoire :

- Identifier les partenaires et renforcer les réseaux existants
- Orienter vers les structures ressources sur les territoires
- Mutualiser des ressources
- Favoriser l'accès de toutes et tous à l'information

Soutenir la vitalité associative dans le respect des orientations de la Ligue de l'enseignement

- Réunions publiques sur des thématiques au cœur des préoccupations bénévoles et militantes
- Veille associative et juridique diffusée sur le site www.associations-pdl.org.

Le CRVA est :

- Labellisé CRIB par l'Etat (DDCS, DRJSCS) et soutenu par le Conseil Général de Loire-Atlantique
- Labellisé Impact Emploi par l'URSSAF dans l'appui aux associations employeurs et pour la gestion de paie (pour les associations affiliées à la FAL)
- Membre du réseau RepeR : réseau d'acteurs de l'éducation populaire

Dans la cadre de son action, le CRVA est régulièrement sollicité sur les questions liées à l'emploi, à la fois par ses associations affiliées et par les associations qui le sollicitent dans le cadre du CRIB.

La première sollicitation relative à l'emploi partagé est issue du réseau d'associations affiliées employeuses de la FAL 44, gérées par des bénévoles et dont les salarié-es ont le profil suivant : animateur-trice/professeur-e ou permanent-e administratif à temps partiel voire très partiel. Nos associations envisagent la **mutualisation de l'emploi** comme une solution à leurs difficultés de gestion administrative et sociale qui se déclinent comme suit :

- Surcharge administrative et donc manque de temps pour se consacrer au projet de l'association.
- Manque de compétences et de connaissances nécessaires à la fonction d'employeur : le non respect des dispositions du Code du travail et des obligations conventionnelles présentent un risque en terme de responsabilité et de gestion de conflit avec les salarié-es.



Les associations employeurs sont à la recherche de dispositifs leur permettant de faciliter leur quotidien et de se recentrer sur leur projet associatif. Certaines s'interrogent sur l'opportunité de la mutualisation de l'emploi.

A cette problématique de gestion s'ajoute la question du financement de l'emploi associatif, qui plus est dans un contexte de diminution des aides à l'emploi : incertitudes quant aux emplois aidés par l'Etat, fin des emplois tremplin du Conseil Régional des Pays de la Loire et passage aux emplois de solidarité.



Les associations sont donc également en recherche de moyens pour financer, pérenniser et sécuriser leurs postes salariés.

Le rôle d'une fédération d'associations d'envergure telle que la FAL 44 est notamment de se saisir des questions de fonds qui ont un impact direct sur le fonctionnement des associations et d'apporter des outils pour y répondre. C'est bien dans ce cadre que cette étude sur la mutualisation de l'emploi dans le secteur associatif est menée :

De quoi parle-t-on exactement lorsqu'on aborde la mutualisation de l'emploi ? Quelles formes prennent les emplois mutualisés et les outils de gestion en partage ? Cela relève-t-il d'un mode de structuration des activités au bénéfice de toutes et tous ? Ou est-ce plutôt envisagé comme une forme de gestion des précarités ?

L'objectif de cette étude est triple :

- Définir et analyser les freins et les leviers à la mutualisation de l'emploi.
- Recueillir les éléments sur les dispositifs existants et leurs modalités de mises en œuvre afin de donner aux associations et aux collectivités, mobilisées autour de cette question, des éléments objectifs facilitant leur prise de décision.
- Identifier les structures et les acteurs ressources de l'emploi partagé sur le territoire de Loire-Atlantique.

I.II Contexte : les caractéristiques de l'emploi associatif.

» *Un secteur d'activité majoritairement féminin et qui peine à stabiliser son emploi.*

Avec 1,7 Millions de personnes salariées, les associations sont le principal employeur de l'économie sociale et solidaire¹. Les trois quarts des salarié-es de l'ESS travaillent ainsi dans des associations. Cependant, dans cette approche, la participation des bénévoles est absente. Pour Viviane Tchernonog², la prendre en compte impliquerait de rajouter un volume de 935 000 emplois en équivalents temps plein.

Ce secteur est sur-représentatif de l'emploi féminin avec près de 69% de femmes et des salaires en moyenne plus faible que dans le secteur marchand. On note aussi un accroissement de **contrats à durée déterminée courts** (61% en 2000 à 75 % en 2008), **significatifs des difficultés de visibilité de financements des associations**. Les personnes salariées y sont plus âgées que dans les autres secteurs. Un quart d'entre elles ont plus de 50 ans.

Ces données permettent une grille d'analyse multiple soulignée dans le rapport Vercamer³ : « La conjonction d'une féminisation élevée des emplois, et de salariés plus âgés peut témoigner à la fois d'une présence historique dans des secteurs d'activités où l'emploi féminin est particulièrement sur-représenté, ou d'une politique de recrutement en adéquation avec les valeurs qui imprègnent fortement les modes d'action de ces structures, avec une sensibilité plus forte aux enjeux sociaux et sociétaux (tels que l'emploi des seniors). Toutefois, des rémunérations moins élevées que la moyenne du secteur privé et de nombreux contrats courts mettent en lumière une qualité d'emploi parfois en deçà de ce qui apparaît souhaitable. »

» *Une dépendance inégale à l'égard des financements publics.*

Certaines associations ont pu développer de l'emploi en raison des aides publiques existantes (subventions, aides à l'emploi) et ont peu de ressources issues de leurs activités. La plupart d'entre elles se sont en effet créées et développées avec très peu de fonds propres. Toutes celles qui œuvrent dans un cadre d'intérêt général n'ont pas forcément la vocation ou l'opportunité de générer d'autres types de fonds.

¹ INSEE

² Le paysage associatif français 2007- Viviane Tchernonog

³ Rapport sur l'Économie Sociale et Solidaire « L'économie Sociale et Solidaire, entreprendre autrement pour la croissance et l'emploi »- François Vercamer-
Parlementaire en mission -0 avril 2010

En ce qui concerne l'accès aux crédits bancaires, la question est identique et est souvent prétexte à des réticences des réseaux classiques, considérant que ce secteur représenterait des risques plus élevés que d'autres, compte-tenu du peu de garanties qu'il peut apporter en contre partie des prêts sollicités.

Les associations restent ainsi fortement dépendantes des fonds publics et dans une situation de précarité constante, tant pour les personnes salariées que pour le projet associatif.



Cela nécessite pour elles de bénéficier d'une aide accrue en terme d'expertise, de soutien et d'accompagnement à l'élaboration et à la mise en œuvre des projets dans la durée.⁴

» Des atouts majeurs du développement de territoire en terme de projet sociétal .

Malgré les éléments économiques propres au secteur associatif, il est à noter que le secteur de l'ESS se présente comme un modèle alternatif qui pourrait constituer une référence pour le nouveau modèle de développement à concevoir pour les décennies à l'avenir.⁵

Son action est propre à favoriser un développement économique, social et sociétal plus satisfaisant, soucieux du développement durable, replaçant l'Homme et la satisfaction des ses besoins essentiels comme finalité.

Cependant, les petites structures associatives aux prises avec les difficultés administratives et financières peinent à faire prendre en compte cette dimension. L'action publique (de l'Etat comme des collectivités) se concrétise par des sollicitations, voire des incitations parfois paradoxales. Les emplois aidés en sont un parfait exemple : nombres d'entre elles se sont vu sollicitées pour absorber un volume conséquent d'emplois issus des dispositifs d'insertion via les emplois aidés. Cela s'est parfois effectué sans que l'association soit en mesure d'assurer une viabilité de son projet ni même un accompagnement efficient de la personne accueillie dans le cadre de sa réinsertion professionnelle. L'association, quel que soit son projet, n'est alors reconnu par la collectivité que sous l'angle de la réparation sociale.

» Fragilité du statut de l'emploi.

Le statut de l'emploi associatif est particulièrement fragile : morcellement des emplois, fréquence de l'emploi à temps partiel, des emplois aidés et faiblesse des fonds propres.

Indépendamment de cet aspect financier, le projet qualitatif de la majorité des associations développé dans le cadre de l'intérêt général, recueille l'aval de l'ensemble de la population. Ainsi, dans un sondage récent, 68% des français expriment leur confiance envers les associations, bien plus qu'aux entreprises et aux pouvoirs publics, pour agir efficacement sur les effets de la crise. 55% d'entre eux estiment aussi que les associations n'ont pas les financements nécessaires pour mener à bien leurs missions.

⁴ Rapport sur l'Economie Sociale et Solidaire « L'économie Sociale et Solidaire, entreprendre autrement pour la croissance et l'emploi »- François Vercamer-Parlementaire en mission avril 2010

⁵ Rapport sur l'Economie Sociale et Solidaire « L'économie Sociale et Solidaire, entreprendre autrement pour la croissance et l'emploi »- François Vercamer-Parlementaire en mission avril 2010

L'arrivée à terme du soutien aux seuls emplois aidés, n'est pas sans poser problèmes :

- **Une difficulté d'accès aux contrats à durée indéterminé à temps plein qui entraîne une précarité constante des salarié-es, voire du projet de la structure** avec un turn-over important des équipes. Ceci a pour conséquence une non capitalisation de l'expérience acquise au service du projet et des compétences développées par les salarié-es. Cela implique également une diminution de la capacité de développement et d'adaptation de la structure associative en lien avec le territoire.
- **L'entrée dans la fin de la 1^{ère} vague d'emploi tremplin.** Si les emplois tremplin sont durée indéterminée, ils se heurtent néanmoins au déficit d'anticipation pour certaines petites associations de la fin des aides inhérentes.
- **La mise en place redondante d'emplois aidés pour des publics en insertion sans que la structure bénéficie des compétences ou des moyens d'accompagnement** de ces publics à leur démarche d'insertion.

A cela se greffent plusieurs éléments clefs du secteur :

- **Devant la difficulté à trouver un emploi, le statut associatif - et les financements publics y afférant - est souvent perçu comme le sésame de la création de son propre emploi.**
Détournant l'association de l'intérêt général et de la gestion désintéressée, cette tendance peut, à terme, porter préjudice à l'ensemble du secteur. Les financeurs publics peuvent se désolidariser des projets par manque de lisibilité. Le développement du projet associatif est, quant à lui, confronté à de réelles questions de gouvernance et de fonctionnement démocratique.
Elles peuvent aussi, en calquant leur démarche -et leur langage- sur celles des entreprises du secteur marchand, se retrouver dans une situation concurrentielle avec celui-ci et mettre ainsi en péril l'association elle-même, en tant que structure à but non lucratif.
Des solutions existent. Cette problématique a notamment été prise en compte par le législateur ; d'autres statuts existent (auto-entrepreneur, SCOP, SCIC.). Ils sont souvent peu connus des acteurs associatifs
- **Un morcellement du tissu associatif particulièrement important pour les projets émergents.**
Pour de plus en plus de porteur-euses de projets, l'adoption du statut associatif permet d'associer emploi et mise en œuvre de ses valeurs. **Cela pose un certain nombre de questions, aux acteurs des collectivités comme au tissu associatif lui même.**
La création de petites structures employeurs aux projets relativement similaires mais dépendant de fonds publics se multiplie. C'est donc l'action publique qui est sollicitée, après coût, pour réguler l'activité avec toute la frustration que cela peut générer dans l'implication des citoyen-nes qui, de bonne foi, ont choisi ce statut pour porter un projet dans la cité.
Concomitamment, un certain nombre de structures associatives plus anciennes peinent à se renouveler en terme de bénévoles. C'est donc à la fois le projet qui est en péril comme l'emploi des salarié-es de la structure.

- **Une demande institutionnelle parfois difficile à gérer, des compétences internes à développer.**
La petite structure associative émergente, dans sa dépendance aux financements publics, se retrouve prise entre un double enjeu : **assurer sa pérennité tout en montrant aux partenaires sa compétence et se faire une place et une légitimité parmi la multitude de projets émergents.** Les financements publics ne sont pas extensibles. Dans ce cadre, l'association va plutôt avoir tendance à masquer ses failles et ses difficultés internes pour valoriser un « bon bilan ».

La collectivité peut jouer un rôle fondamental sur cette problématique, non pas en agissant directement, mais en soutenant les acteurs de territoire qui sont le plus à même d'accompagner, structurer, former les associations émergentes. Ces acteurs doivent être en mesure de tenir compte des spécificités propres aux territoires, à la culture des porteur-euses de projets. Ils doivent être en mesure d'adapter leur approche pédagogique et méthodologique. Ils doivent également bénéficier d'une légitimité et d'une connaissance des acteurs ressources transverses qui leur facilitent la mise en œuvre de l'action. Ils doivent enfin être à même d'orienter les associations demandeuses vers des outils adaptés et de leur soumettre des alternatives pour faire face à leurs difficultés.



Dans ce contexte global, la dynamique de mutualisation de l'emploi peut-elle réellement être envisagée comme une alternative aux difficultés caractéristiques de l'emploi associatif ? Quelles sont les opportunités et les difficultés liées à la mutualisation de l'emploi dans le secteur associatif ? Quels sont les pré-requis et les modalités de mise en œuvre de l'emploi partagé ?

2 - La mutualisation de l'emploi Définition et analyse

II.1 Qu'entend-on par mutualisation de l'emploi ?

La mutualité a une longue histoire. Ce terme renvoie à des formes de prévoyance volontaire par lesquelles des groupements ou des personnes s'assurent réciproquement contre certains risques. Le terme de «mutualisation» n'a pas de définition précise. Il est utilisé de manière récurrente dans différents domaines d'activités et dans différents champs de l'économie. Dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, dont les associations loi 1901 font partie, on parle fréquemment de mutualisation de moyens, mutualiser signifiant mettre en commun dans le but de renforcer son réseau, de faciliter et d'améliorer la gestion, de diminuer les coûts. La mutualisation participe alors de la pérennisation des actions associatives.

Parmi ces moyens mutualisables se trouvent les ressources salariées, on parle alors de **mutualisation en matière d'emploi et de gestion administrative**.

Le terme est assimilé aux notions de partage, d'entraide, de partenariat... Mais puisqu'il n'a pas de définition commune, on pourrait élargir la notion de mutualisation à l'intermittence, le Guichet unique (Guso), le portage salarial, le chèque emploi associatif... Cet ensemble touche de près ou de loin à des formes de mutualisation liées au travail et à l'exercice de métiers dans le secteur associatif.

Néanmoins, l'utilisation du terme renvoie plutôt à d'autres formes de mutualisation d'emploi, comme les dynamiques économiques des groupements d'employeurs (GE), les mutuelles associatives, les coopératives d'activités et d'emplois (CAE)... dont l'objectif est de créer, à plusieurs, ce que chacun ne peut développer tout seul.

Par exemple, il pourrait s'agir de mutualiser l'embauche d'un-e technicien-ne son entre plusieurs lieux de diffusion, un-e professeur-e de chant entre plusieurs écoles de musique associatives, ou un-e animateur-trice entre plusieurs associations.

Au début des années 2000, des initiatives soutenues financièrement par des collectivités locales ont vu le jour, et ont été, par la suite, porteuses d'une dynamique pour un secteur où l'emploi était morcelé et précarisé depuis la fin des emplois-jeunes notamment. En 2008, de nombreuses études ont été menées sur différents territoires par différentes structures d'aide à l'emploi associatif : fédérations, structures porteuses du DLA, conseils régionaux etc...mais aussi par des structures œuvrant dans le domaine culturel. Ceci révèle l'intérêt régulier porté à la question de la mutualisation de l'emploi dans le secteur associatif.

Si cette dynamique peut avoir un impact bénéfique pour certaines associations et certains types d'emploi, il est nécessaire, pour les acteurs concernés, de bien en saisir les enjeux et d'en maîtriser le cadre juridique, social et fiscal.

II.II le cadre juridique global du partage de l'emploi

Le prêt de main d'œuvre à but lucratif est interdit par le Code du travail (art L 8241-1 et 2) sauf recours aux entreprises de travail temporaire ou de travail à temps partagé.

Le prêt de main d'œuvre à but non lucratif est possible dans le cadre des groupements d'employeurs, des associations intermédiaires et de conventions entre associations.

Elle ne doit causer aucun préjudice à la personne salariée détachée et ne doit pas empêcher l'application des dispositions légales et conventionnelles.

II.III Analyse FFOM

Certaines expériences ont fait l'objet d'informations et d'analyses, permettant de mieux savoir comment se monte un dispositif d'emploi mutualisé. L'association Opale -opérateur délégué Cnar Culture- publie sur son site Internet un espace ressources «Mutualisation» où plus de 500 pages de documentation sont compilées sur les GE, GIE, CAE, Scic, Scop, DLA... Des rencontres professionnelles ont également eu lieu sur le sujet, «C'est meilleur à plusieurs : des solutions d'administrations en partage» (2008) organisée par l'Université ParisX/Nanterre.

	POSITIF	NEGATIF
INTERNE	• Solution pour des besoins de main d'œuvre pour des métiers « transversaux » de type administratifs et dont les associations n'ont pas de besoin à temps plein. • Solution pour un besoin temporaire de main d'œuvre. • Solution pour décharger les bénévoles au niveau administratif et social. • Possibilité pour les salarié-es de bénéficier d'un contrat unique, d'un employeur unique. • Possibilité pour les salarié-es de bénéficier d'un temps de travail moins partiel. • Possibilité pour les salarié-es d'avoir accès plus facilement à la formation professionnelle.	• Complexité de mise en œuvre au niveau juridique mais aussi en terme d'organisation. • Cadre légal stricte qui, s'il n'est pas respecté, peut mettre en difficulté l'association prêteuse, l'association bénéficiaire mais aussi le ou la salarié-e mis-e à disposition, quel que soit le dispositif choisi. • Tous les métiers ne peuvent pas être mutualisés. Certains le peuvent mais avec des limites liées aux créneaux d'intervention (exemple animateur-trices ou professeur-es) • Concurrence entre structures.
EXTERNE	• Caractéristiques de l'emploi associatif : emploi morcelé et donc précaire. La mutualisation peut être une réponse.	• Contexte économique favorisant le repli sur soi. • Selon le dispositif choisi, dépendance plus ou moins élevée aux financements publics.

II.IV Pourquoi mutualise-t-on ?

Cette question de la mutualisation est régulièrement posée, au gré notamment de la relance ou non des emplois aidés. En 2008, de nombreuses études ont été menées sur différents territoires par différentes structures d'aide à l'emploi associatif : fédérations, structures porteuses du Dispositif Local d'Accompagnement, conseils régionaux etc...mais aussi par des structures œuvrant dans le domaine culturel.

Les structures et porteur-euses de projets ne vont pas naturellement vers la mutualisation. Des enjeux importants sont liés à cette démarche : Est-elle adaptée à tous les métiers et secteurs d'activité ? N'engendre-t-elle pas des risques en termes de concurrence pour les structures concernées ? Celles-ci ont-elles la capacité de **respecter le cadre réglementaire stricte de la mutualisation de personnel et de proposer un cadre de travail sécurisant aux salariés ?**

Les différentes enquêtes menées sur la question montrent qu'à défaut d'être un choix, la mutualisation est souvent envisagée comme une bouée de secours, notamment dans le secteur culturel : «Soit on mutualise l'emploi et on l'a un 1/3 temps, soit on n'a rien du tout» expliquaient plusieurs intervenants lors des rencontres professionnelles «C'est meilleur à plusieurs : des solutions d'administrations en partage» (2008) organisées par l'Université ParisX/Nanterre.

La mutualisation est ainsi une réponse à la pauvreté des moyens à disposition pour accompagner l'emploi, et une opportunité pour stabiliser et pérenniser autant que faire se peut les activités.

C'est d'autant plus vrai dans le domaine culturel que la structuration en TPE (Très Petites Entreprises) du domaine culturel, et musical en particulier, rend difficile le développement d'emplois permanents au sein de chaque entreprise.

En revanche, «**la mutualisation peut constituer une réponse au fractionnement**» estiment Vincent Bady et Christophe Dubois, auteurs du Rapport d'étude sur la mutualisation dans le spectacle vivant en Rhône-Alpes (2006).⁶



Des nécessités économiques et organisationnelles obligent donc souvent les acteurs associatifs à s'emparer des dispositifs de mutualisation. A cela peut s'ajouter la volonté de travailler à plusieurs dans une dynamique d'échange et d'émulation, ou bien la motivation à se constituer en force collective pour plus de reconnaissance et d'aide.

6 - www.irma.asso.fr

3 - Les modes de mutualisation de l'emploi

L'association qui a besoin de main d'œuvre sans pouvoir ou vouloir recruter directement du personnel peut être tentée de faire appel à une entreprise ou à une association pour qu'elle mette à sa disposition du personnel.

Plusieurs possibilités sont proposées par le Code du travail : recours aux services d'une entreprise de travail temporaire ou de travail à temps partagé (art L 1251-1), seules formules autorisées de « prêt » de main d'œuvre à but lucratif ; mise à disposition dans le cadre d'un groupement d'employeurs ou d'un contrat conclu avec une association intermédiaire.

Deux dispositifs nous intéressent particulièrement dans ce dossier, **la mise à disposition de personnel entre associations ou d'une association à une collectivité et le groupement d'employeurs associatif.**

III.1 La mise à disposition de personnel

» *Cadre légal de la mise à disposition*

Pour faire face à un besoin de ressources salariées, la mise à disposition de personnel entre associations peut être une réponse adaptée. Selon la durée du besoin, on peut faire appel à la mutualisation d'emploi ou à un simple « prêt » ponctuel. A condition de respecter certaines règles.

Le prêt de main d'œuvre à but lucratif est interdit par le Code du travail, exception faite pour les associations intermédiaires et les entreprises de travail temporaire.

Toute mise à disposition de personnel entre associations ne peut donc être qu'à but non lucratif. Le cadre juridique sur le prêt de main d'œuvre à but non lucratif résulte de la jurisprudence, notamment d'un arrêt « Croix rouge » de la Cour de cassation (n°02-14680 du 1^{er} avril 2003). Il révèle que la mise à disposition de personnel qui ne tend pas à l'obtention d'un gain, n'entraîne pas une modification du contrat de travail dans la mesure où le salarié continue de dépendre directement de son employeur pour ce qui concerne ses droits, rémunération, gestion de sa carrière et discipline et que, d'autre part, ni la durée, ni le lieu, ni la qualification, ni le salaire ne sont changés. Ces points devront donc être particulièrement précisés lors de l'établissement de la convention, entre associations.

En dehors de tout cadre légal, la mise à disposition de personnel peut aussi se pratiquer par un détachement par une autre association (code du travail art L8241-2) ; ceci est autorisé si et seulement si son auteur ne poursuit pas un but lucratif, soit la réalisation d'un bénéfice. **Cependant, ceci ne signifie pas que ce prêt soit réalisé gratuitement**, l'association bénéficiaire peut en effet se voir réclamer le remboursement des rémunérations (CP inclus) et cotisations sociales des personnes détachées.

Si le but lucratif était démontré, l'exercice illégal du travail temporaire serait alors caractérisé. Le délit de

marchandage pourrait également être prononcé si ce prêt illicite avait pour effet de causer un préjudice au personnel détaché ou d'éluder l'application des dispositions légales, réglementaires ou conventionnelles (CT art L8231-1). Ces 2 infractions sont sanctionnées d'une amende maximale de 30 000 euros et/ou d'un emprisonnement de 2 ans maximum.⁷

» *Le partage de l'emploi.*

Un poste de travail peut être directement conçu comme mutualisé. Dans ce cas, une des associations emploie la personne salariée et établit une **convention** avec une ou plusieurs autres associations. Le contrat de travail doit être établi en conséquence et préciser cette mise à disposition. La répartition du temps de travail du-de la salarié-e entre les structures pourra être prévisionnelle mais doit faire l'objet d'un décompte précis.

» *La mise à disposition ponctuelle.*

Une association peut prêter un-e salarié-e à une association de façon ponctuelle, par le biais d'une **convention**. Il faut dans ce cas impérativement obtenir l'accord de la personne concernée lorsque la mise à disposition entraîne une modification d'un élément essentiel du contrat de travail. Par exemple, le lieu de travail peut changer et, même sur une courte période, on ne peut imposer la modification. Il faut s'assurer que les déplacements inhabituels sont couverts par une assurance, dont la charge sera assumée par l'un ou l'autre des signataires, ou les deux, mais pas par le-la salarié-e. La convention devra préciser la durée de la mise à disposition, la répartition des responsabilités entre signataires, du temps et des horaires de travail, la description des tâches à exécuter, les modalités en cas de litige et les modalités de facturation.⁸

» *Le contrat de travail*

En plus de cette convention tripartite établissant les conditions de la mise à disposition du salarié, **un avenant écrit au contrat de travail du salarié** doit être conclu entre le-la salarié-e concerné et son employeur d'origine (établi en deux exemplaires originaux).

Cet avenant précise également la durée de la mise à disposition, sa date de début et sa date de fin, et les conditions de la mission exercée dans le cadre de la mise à disposition (fonctions effectuées, durée du travail, horaires de travail, lieu de travail, rémunération versée en conséquence...).

Attention, si les conditions de travail du salarié ne sont pas les mêmes que celles prévues dans son contrat de travail initial durant la mise à disposition (temps de travail différent, fonctions différentes...), un nouvel avenant écrit devra être conclu entre le salarié et l'employeur d'origine, à la fin de la mise à disposition, pour revenir aux conditions de travail prévues dans son contrat initial.

» *La convention de mise à disposition*

Dans ce but, la mise à disposition doit être strictement encadrée dans une convention de mise à disposition écrite conclue entre les deux associations et la personne salariée concernée. Cette convention doit être établie en trois exemplaires originaux pour chacune des parties.

⁷ - Mémento pratique Francis Lefebvre Associations Fondations Congrégations Fonds de dotation 2010-2011.

⁸ - Association mode d'emploi

Cette convention devra préciser les conditions dans lesquelles se déroulera la mise à disposition de personnel, en décrivant précisément la mission devant être assurée par le-la salarié-e, la durée de la mission, ses conditions de mises en œuvre... La convention de mise à disposition de personnel devra également détailler la nature et la raison d'être des sommes qui devront être remboursées par l'association dans laquelle la personne est mise à disposition à l'employeur dans ce cadre.

Plus précisément, la convention de mise à disposition de personnel devra préciser les éléments suivants :

- Les motifs de la mise à disposition.
- La durée de la mise à disposition
- Les fonctions effectuées par le-la salarié-e, la définition précise des tâches à accomplir.
- Les conditions d'exécutions du travail dans le cadre de la mission pour laquelle la convention est conclue (durée du travail, horaires...).
- Les renseignements propres au-la salarié-e (nom, adresse, numéro de sécurité sociale...).
- Les modalités de la gestion administrative de la personne salariée, notamment les modalités de règlement du salaire et l'exercice du pouvoir disciplinaire qui restent sous la responsabilité de l'employeur d'origine (la convention de mise à disposition peut par exemple définir un référent qui contrôlera l'activité du-la salarié-e au sein de la structure dans laquelle la mission est réalisée et rendra des comptes sur ce point à l'employeur d'origine en cas de problème ; c'est en effet l'employeur d'origine qui conserve le pouvoir disciplinaire et pourra le cas échéant envisager et prononcer une sanction).

Exemple de Convention de mise à disposition sans but lucratif

(Source CNEA www.cnea-syn.org)

Entre l'association X
représentée par M _____, agissant en qualité de _____ (Président ou ...)

d'une part,

et

l'association Y
représentée par M _____, agissant en qualité de _____ (Président ou ...)

d'autre part,

il a été convenu ce qui suit :

Article 1 : objet de la convention

Dans le cadre de _____ (décrire le motif ou l'opération justifiant cette mise à disposition) l'association Y a besoin du concours temporaire d'un _____ (indiquer l'emploi).

M _____ (nom et prénom),

adresse _____,

n° de S.S. _____,

salarié(e) de l'association X réunit les compétences nécessaires à l'accomplissement de cette mission.

A cette fin, et avec son accord, M _____ est mis par l'association X, son employeur, à la disposition de l'association Y pour y exercer la fonction de _____ (préciser la fonction et/ou la mission).

Article 2 : durée de la mise à disposition

Cette mise à disposition prend effet le _____ pour cesser le _____.

Si la mission de M _____ n'est pas achevée à cette date, et d'un commun accord entre les parties, il pourra être décidé de prolonger la mise à disposition pour une durée qui sera alors fixée par un avenant à cette convention.

Si l'association Y souhaite mettre fin à la disposition de M _____ avant le terme prévu ci-dessus, elle devra justifier sa décision et avertir l'association X en respectant un préavis de ____ mois (ou semaines).

Article 3 : temps de travail et périodes d'emploi

M _____ exercera son activité dans l'association Y _____ (préciser les jours, par exemple du lundi au vendredi ou le mercredi) de ____ heures à ____ heures (indiquer les horaires de travail).

Article 4 : gestion du personnel mis à disposition

Pendant la durée de la mise à disposition auprès de l'association Y, l'association X reste l'employeur de M _____, le gère et le rémunère.

L'association Y transmettra à l'association X chaque mois et au plus tard le 10 du mois suivant, un relevé des heures effectuées par M _____ pendant le mois.

L'association Y doit fournir à l'association X toute information sur les absences de M _____. Ce dernier devra adresser tout justificatif directement à l'association X.

Pendant la durée de sa mise à disposition, M _____ recevra toutes les instructions nécessaires de la part de M _____, représentant de l'association Y qui en contrôlera l'exécution.

Article 5 : facturation

L'association Y remboursera à l'association X, sur présentation d'une facture mensuelle (ou trimestrielle) :

- les salaires, primes et avantages directs ;
- les congés payés afférents à la période de mise à disposition ;
- les taxes et charges sociales patronales ;
- les remboursements de frais professionnels ;
- le coût administratif de la gestion du poste (rédaction du bulletin de paie, ...) évalué à ____% des montants ci-dessus (l'administration tolère un taux maximum de 3%).

A ce jour, le coût horaire (ou hebdomadaire ou mensuel) ainsi déterminé est évalué à environ _____ euros. Il pourra évoluer en fonction des évolutions de la valeur du point conventionnelle ou des modifications des taux des taxes et des cotisations aux organismes sociaux.

L'association Y s'engage à régler chaque facture dans les 15 jours suivants la date de sa réception.

Le défaut de paiement d'une facture dans le délai indiqué ci-dessus entraînera de plein droit rupture de cette convention et la mise à disposition de M _____ cessera immédiatement.

Article 6 : contestations

Les contestations pouvant s'élever relativement à l'exécution de la présente convention sont du ressort du Tribunal _____ de _____ (préciser la nature et le lieu de la juridiction : tribunal d'instance ou administratif de ____).

Fait à _____ le _____

Pour l'association X

en 2 exemplaires
Pour l'association Y

» La facturation

L'association dans laquelle le-la salarié-e est mis-e à disposition doit uniquement rembourser à l'employeur d'origine les sommes strictement engagées dans le cadre de la mise à disposition : la rémunération versée à la personne salariée concernée durant la période de mise à disposition et les cotisations sociales afférentes, les éventuels remboursements de frais liés à la mission effectuée dans le cadre de la mise à disposition, ainsi qu'un pourcentage du coût relatif à la gestion administrative du poste (tolérance de 3%).

Le versement de toute autre somme représentant un gain pour l'association employeur ne peut pas être envisageable.

La mise à disposition du personnel fera l'objet d'une facture à ne pas confondre avec une facture de prestation de service. Une prestation suppose que l'action soit réalisée par la structure employeuse qui fournit en outre les moyens matériels nécessaires. Ce biais, quelquefois utilisé par souci de simplicité, présente le risque de requalification en mise à disposition à but lucratif. De plus, une prestation peut être fiscalisable. Pour éviter cela, la facture doit clairement faire apparaître le coût salarial, cotisations patronales et congés payés inclus, des heures travaillées au sein de la structure utilisatrice. Il ne faut en aucun cas estimer un coût forfaitaire. Les frais de déplacements peuvent être refacturés sur justificatifs à l'euro près. Si des frais de gestion existent, ils peuvent être refacturés dans la mesure où ils sont individualisables et peuvent être justifiés par des pièces comptables.⁹

» Les contrats aidés

L'article L.1611-4 du Code général des collectivités interdit formellement à une association de reverser tout ou partie d'une subvention à une autre association. Si un emploi est subventionné, on ne peut donc déduire du coût salarial les aides afférentes, ce qui serait une forme de reversement de subvention. Mais on ne peut pas non plus refacturer le coût salarial hors subvention, ce qui serait une opération à but lucratif. Toutefois, cet article dispose que le reversement de subvention autorisé si cela est expressément précisé dans la convention liant l'association et le financeur. Certaines régions, voulant favoriser la mutualisation d'emploi acceptent le principe du partage.

En ce qui concerne plus précisément les contrats aidés dans le cadre du plan de cohésion sociale (CUI), la compagnie nationale des commissaires aux comptes considère que les aides à l'emploi doivent être comptabilisés comme des subventions, ne permettant donc pas la mise à disposition. Le pôle emploi considère le partage de salarié-e comme un cumul de temps partiels et ne l'admet pas dans le cadre d'une convention de contrat aidé. Une grande prudence est donc de mise même si aucun texte légal n'apporte encore de directive précise dans ce domaine.

» Cadre social : la relation employeur salarié

Les deux associations concernées ne doivent pas profiter de la mise à disposition pour éluder l'application des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles habituellement applicable au salarié et ainsi réaliser une économie.

Le salarié doit bénéficier de toutes les dispositions qui lui sont obligatoirement applicables auprès de son employeur et il doit bénéficier de tous les avantages qui lui sont habituellement dus.

Le-la salarié-e doit savoir clairement qui contrôle son activité et qui est son ou sa référent-e hiérarchique.

» **La mise à disposition de personnel entre une association et une collectivité.**

La loi du 2 février 2007 légalise la possibilité pour une association de mettre à disposition d'une collectivité territoriale ou d'un groupement de collectivités un ou plusieurs de ses salarié-es.

Pour être possible :

- le personnel doit être embauché pour une qualification technique spécialisée,
- la collectivité doit signer une convention avec l'employeur initial.

La mise à disposition s'applique pour la durée du projet ou de la mission, mais ne peut pas excéder 4 ans (décret n°2008-580 préc., art 11-I).

Elle peut prendre fin à la demande d'une des parties (décret n°2008-580 préc., art 11-I). Les règles déontologiques des fonctionnaires s'appliquent aussi aux personnels de droit privé mis à disposition.

Ces personnels doivent se conformer aux instructions de leur supérieur hiérarchique dans les conditions définies à l'égard des fonctionnaires (décret n°2008-580 préc., art 11-III).

L'administration d'accueil et l'employeur du-de la salarié-e doivent signer une convention de mise à disposition. Au préalable, le-la salarié-e doit donner son accord.

Cette convention précise les modalités de remboursement :

- des rémunérations,
- des cotisations sociales,
- des frais professionnels,
- des avantages en nature du salarié mis à disposition.

(décret n°2008-580 préc., art 11-II)

III.II Le groupement d'employeurs

» **Qu'est-ce qu'un groupement d'employeurs ?**

Le Code du travail prévoit que plusieurs personnes physiques ou morales peuvent se regrouper pour créer ensemble un groupement d'employeurs **sous forme d'association loi 1901**, dont l'objet est de recruter des salarié-es et de les mettre à disposition des membres du groupement.

Ce sont donc des employeurs qui s'associent dans le but exclusif de recruter ensemble du personnel qu'ils se partagent, personnel lié au groupement par un contrat de travail. **Le groupement ne peut effectuer que des opérations à but non lucratif.**

Jusqu'en 2005, son objet était exclusivement de mettre à disposition des membres du groupement, des salariés liés au groupement par un contrat de travail.

A présent, il peut aussi apporter à ses membres son aide et conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines.

Le directeur de l'UGEF¹⁰ précise que lors de sa création, en 1985, la formule du groupement d'employeurs concernait surtout le domaine de l'agriculture. En 2006, plus de 3 500 groupements agricoles représentaient environ 12 000 salarié-es. Elle intéresse aujourd'hui tous les secteurs d'activités : industries, services,

¹⁰ - Union des Groupement d'employeurs

commerce, artisanat, professions libérales, **associations**. Bien qu'il n'existe pas de statistiques précises, on peut estimer à plus de 400 le nombre de groupements hors agriculture, employant au total de 6 à 8 000 salarié-es.

Un groupement d'employeurs associatif, comme tout groupement d'employeurs, rassemble des structures occupant 300 salarié-es au plus. L'adhésion d'une association employant plus de 300 salariés est toutefois possible après accord collectif prévoyant les garanties accordées aux salariés du groupement. Cet accord est ensuite transmis par l'association à la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE).

Le groupement d'employeurs ne peut effectuer que des opérations à but non lucratif. Il favorise la stabilité des salarié-es dans leur emploi en leur offrant de travailler dans plusieurs entreprises regroupées sur un même territoire. Le groupement est ainsi un moyen efficace de fixer une main-d'œuvre dans un bassin d'emploi par exemple.

Un groupement d'employeurs ne peut être confondu avec une entreprise de travail temporaire.

Dans les conditions spécifiques fixées par les articles L. 1253-19 à L. 253-23 du Code du travail, et dans le but de favoriser le développement de l'emploi sur un territoire, des groupements d'employeurs peuvent être créés entre des personnes physiques ou morales de droit privé et des collectivités territoriales (communes, départements...).



Ne pouvant effectuer que des opérations à but non lucratif, le groupement n'exerce pas d'activité commerciale, met ses salariés à la disposition de ses seuls adhérents et, en aucun cas, auprès d'entreprises extérieures. Par ailleurs, le groupement a vocation à recruter sur des emplois stables (contrat à durée indéterminée - CDI) puisque son objet est d'associer des employeurs qui, pris séparément, ne pourraient pas supporter la charge d'un emploi permanent.

» Objectifs

Le but du groupement d'employeurs est de recruter un ou plusieurs salarié-es et de le(s) mettre à disposition de ses membres, selon leurs besoins. Il peut également apporter à ses membres son aide ou son conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines. **Le groupement est l'employeur des salarié-es qui sont donc liés au groupement par un contrat de travail.**

Les motifs qui peuvent conduire des associations à se réunir pour créer un groupement d'employeurs sont à la fois divers et multiples. Par exemple :

- Créer un emploi stable susceptible d'intéresser un-e salarié-e qualifié-e.
- Occuper à temps partiel, pour un nombre d'heures correspondant exactement à leurs besoins, un-e salarié-e possédant une qualification particulière (animateur-technicien, assistant administratif...).
- Maintenir, sur plusieurs structures, l'emploi d'un-e salarié-e que son employeur d'origine serait, sinon, obligée de licencier.
- Utiliser à tour de rôle au cours de l'année un-e salarié-e pour effectuer des travaux saisonniers décalés dans le temps.
- Bénéficier occasionnellement d'un appoint de personnel.
- Le groupement d'employeurs associatifs permet également aux associations de se regrouper pour employer

une main-d'œuvre qu'elles n'auraient pas, seules, les moyens de recruter. Il s'agit d'une des formes d'exercice de la pluriactivité : les salarié-es du groupement d'employeurs effectuent des périodes de travail successives auprès de chacune des entreprises adhérentes au groupement.

Par ailleurs, la mise à disposition de salarié-es par un groupement d'employeurs entrant dans le champ d'application d'une même convention collective, peut avoir pour objet de permettre le remplacement de salarié-es suivant une action de formation prévue par le Code du travail.



Le groupement d'employeurs vise donc à stabiliser, fidéliser des personnes salariées à temps partiel, ou des salarié-es saisonniers, et à lutter contre le morcellement du travail.

» *Quels sont les préalables nécessaires à la création d'un groupement d'employeurs*

Après avoir identifié les besoins, les raisons et fait un état des lieux des emplois « mutualisables », il est indispensable de faire un état des lieux des « pratiques » sur un territoire le territoire concerné.

La mise en place d'un groupement d'employeurs nécessite la réalisation d'une étude de faisabilité qui déterminera l'opportunité et la viabilité du projet. Cette étude peut, sous certaines conditions, être co-financée par des collectivités territoriales et la DIRECCTE.

Il est également nécessaire de prévoir une période d'appropriation du fonctionnement d'une telle structure et des enjeux au niveau juridique, social et financier.

Ces études et temps de réflexion et d'appropriation visent également à définir un mode de gouvernance approprié et une organisation claire et sécurisante pour les membres du groupement et pour les futur-es salarié-es.

Il est enfin impératif de se faire accompagner : par les Fédérations d'associations, Centre de ressources et d'Information des Bénévoles, boutiques de gestions, mais également par des structures ayant expérimenté ces dispositifs et par le biais du DLA (Dispositif Local d'accompagnement).

» *Qui peut adhérer à un groupement d'employeurs ?*

Toute personne physique ou morale entrant dans le champ d'application d'une convention collective (en raison des salarié-es qu'elle emploie déjà, ou qu'elle est susceptible d'employer), quelles que soient son activité et ses formes juridiques peut adhérer à un GE. Le groupement d'employeurs associatif ne regroupe que des associations.

Des personnes physiques ou morales n'entrant pas dans le champ d'application de la même convention collective peuvent se regrouper pour créer un GE. Elles devront alors choisir ensemble la convention commune applicable aux salarié-es du groupement. La direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) peut apporter une aide si nécessaire.

Une entreprise de plus de 300 salariés peut adhérer à un groupement d'employeurs si un accord collectif ou un accord d'établissement le prévoit. Cet accord doit porter sur les garanties accordées aux salarié-es du groupement. Il doit être transmis à la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE).

Une personne physique possédant plusieurs entreprises ou une personne morale possédant plusieurs établissements distincts enregistrés auprès d'une chambre consulaire peuvent appartenir à autant de groupements différents qu'elles ont d'entreprises ou d'établissements.

Les groupements d'employeurs peuvent bénéficier du label « **groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification** » (GEIQ). Celui-ci est délivré, pour une durée d'un an, par l'association « Comité national de coordination et d'évaluation des groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification » (CNCE-GEIQ) aux groupements d'employeurs qui se conforment aux critères définis par un cahier des charges établi par cette association, sur avis conforme du ministre chargé de l'emploi. Ce label peut être renouvelé chaque année au vu d'une évaluation dont les modalités sont définies par ce même cahier des charges. Concernant les dispositions spécifiques applicables aux « groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification » (GEIQ), il est possible de se reporter aux précisions figurant dans l'Instruction DGEFP n° 2008-14 du 20 août 2008 et au site Internet du CNCE-GEIQ

» *Comment créer un groupement d'employeurs ?*

Pour créer un groupement d'employeurs, certaines formalités sont à respecter :

- Constituer une **association loi 1901** (ou une coopérative) susceptible d'accueillir un tel groupement.
- Elaborer les statuts du groupement et dresser la liste des adhérents. La rédaction des statuts est l'acte fondateur de la création d'une association. Ils doivent être rédigés d'un commun accord par les membres du groupement et désignent :

- le nom du groupement ;
- son objet ;
- le lieu du siège social ;
- son organisation interne ;
- le mode de désignation des membres du bureau (président, secrétaire, trésorier ou co-président-es);
- les modalités de prises de décisions
- les conditions de réunion de l'assemblée générale ;
- les modalités de modification des statuts et de la dissolution de l'association ;
- les ressources du groupement ;
- la personne ou la commission à qui sera confiée la charge de l'établissement, des bulletins de salaires, des déclarations auprès des organismes sociaux et de la facturation.

- Lorsque tous les adhérents relèvent de la même convention collective, informer l'inspection du travail de sa constitution.
- Lorsque le groupement est créé par des structures ne relevant pas de la même convention collective, le déclarer auprès de l'autorité compétente de l'État (DIRECCTE).
- Informer les institutions représentatives du personnel existant dans les entreprises concernées de la constitution et de la nature de la structure mise en place.

Les groupements d'employeurs qui ont pour objet principal de mettre des remplaçants à la disposition de chefs d'exploitations ou d'entreprises agricoles, de chefs d'entreprises artisanales, industrielles ou commerciales ou de personnes physiques exerçant une profession libérale doivent faire l'objet d'un agrément par le directeur régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

(DIRECCTE) de la région dans laquelle le groupement a son siège social. La demande d'agrément, datée et signée par la personne habilitée à cet effet par le groupement, doit être adressée au DIRECCTE dans le mois suivant la constitution du groupement, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception.

Extraits du Code du travail :

- **Article D1253-1**

Pour l'application de l'article L. 1253-6, le groupement d'employeurs adresse à l'inspection du travail dont relève son siège social, dans le mois suivant sa constitution, les informations et documents suivants :

1° Le nom, le siège social et la forme juridique du groupement ; 2° Les noms, prénoms et domicile des dirigeants du groupement ; 3° Les statuts ; 4° Une copie de l'extrait de déclaration d'association publiée au Journal officiel de la République française ou, dans les départements du Haut-Rhin, du Bas-Rhin et de la Moselle, une copie de l'inscription au registre des associations ou le numéro d'immatriculation de la coopérative artisanale au registre du commerce et des sociétés ; 5° Une liste des membres du groupement comportant pour chacun d'eux : a) Lorsqu'il s'agit d'une personne morale, son siège et l'adresse de ses établissements, ainsi que la nature de sa ou de ses activités ; b) Lorsqu'il s'agit d'une personne physique, son adresse et, le cas échéant, le siège de l'entreprise au titre de laquelle elle adhère au groupement ainsi que la nature de la ou des activités et l'adresse des établissements ; c) Le nombre de salariés qu'il occupe ; 6° La convention collective dans le champ d'application de laquelle entre le groupement.

- **Article D1253-2**

La note d'information, datée et signée par la personne habilitée à cet effet par le groupement d'employeurs, est adressée par lettre recommandée avec avis de réception.

- **Article D1253-3**

Le groupement d'employeurs informe l'inspecteur du travail de toute modification apportée aux informations mentionnées aux 1° à 3°, aux a et b du 5° et au 6° de l'article D. 1253-1, dans un délai d'un mois suivant la modification.

» **Comment choisir la convention collective applicable au groupement ?**

Lorsque les membres du groupement entrent dans le champ d'application d'une même convention collective, cette convention est obligatoirement celle du groupement. Dans le cas contraire, le choix de la convention collective applicable est à l'entière appréciation des membres du groupement. La loi fixe des critères qui permettent de faciliter le choix de la convention collective applicable. Celle-ci doit être adaptée aux classifications professionnelles, aux niveaux d'emploi des salarié-es ou à l'activité des différents membres du groupement.

La convention retenue peut enfin être celle de l'activité qui bénéficie du plus grand volume horaire de mises à disposition. La convention proposée par le groupement doit être mentionnée dans la déclaration à l'autorité compétente afin que celle-ci puisse se prononcer dans le délai d'un mois. Ce délai permet à l'administration de s'opposer à l'activité du groupement si la convention collective choisie ne répond pas aux exigences du Code du travail (convention qui ne paraît pas adaptée aux classifications professionnelles, aux niveaux d'emploi des salarié-es ou à l'activité des différents membres du groupement).

Lorsque des groupements d'employeurs sont créés entre des personnes physiques ou morales de droit privé et des collectivités territoriales (communes, départements...), la convention collective applicable est déterminée selon les règles suivantes : lorsque les adhérents de droit privé du groupement entrent dans le

champ de la même convention collective, c'est cette convention qui s'applique ; dans le cas contraire, tous les adhérents choisissent la convention collective qu'ils souhaitent voir appliquée par le groupement, sous réserve des dispositions de l'article D.1253-7 du Code du travail.

» **Le cadre social : les relations du groupement d'employeurs et de ses salariés.**

Le groupement est l'employeur direct et unique de ses salariés dans le cadre d'un contrat de travail de droit commun. Le groupement est l'employeur unique des salariés. C'est donc lui qui paie les salaires et les cotisations sociales afférentes. Le groupement va refacturer la rémunération des salarié-es aux membres bénéficiaires, majoré d'un montant destiné à couvrir le paiement des cotisations sociales et les frais de fonctionnement du groupement.

Il y a **partage des prérogatives patronales**. Le GE est le responsable hiérarchique et disciplinaire du-de la salarié-e mis-e à disposition. L'utilisateur est responsable des conditions d'exécution du travail (durée du travail, hygiène, sécurité...). **Ce partage des prérogatives doit être clairement spécifié dans la convention de mise à disposition et doit clairement être spécifié aux salarié-es. L'objectif est que celui-ci ou celle-ci sache à qui s'adresser selon les questions qu'il se pose.**

» **Le contrat de travail**

Il doit être écrit et comporter au minimum les conditions d'emploi. Il doit comporter au minimum :

- Les conditions d'emploi et de rémunération.
- La qualification du salarié.
- La liste des utilisateurs potentiels.
- Les lieux d'exécution du travail.

D'autres clauses non obligatoires peuvent être intéressantes à mentionner : période d'essai, possibilité d'embauche éventuelle par l'un des utilisateurs.

L'inobservation de ses dispositions entraîne les mêmes sanctions que les infractions aux règles de constitutions d'un groupement d'employeurs : 3750 € d'amende.

» **Emplois aidés**

Le GE peut recourir au contrat unique d'insertion mais la mise à disposition ne peut alors s'effectuer qu'au profit d'employeurs éligibles à ces dispositifs. Le groupement bénéficie sous certaines conditions, des mêmes aides à l'embauche et à l'emploi que les autres employeurs.

» La rémunération des salarié-es

Ils-elles sont rémunéré-es par le groupement d'employeurs pour leur prestation de travail chez l'utilisateur. Le groupement ne s'engage pas vis-à-vis du-de la salarié-e, sur le nombre d'heures de mise à disposition qui seront effectuées.

» **Le statut collectif**

Les structures adhérentes au GE sont solidairement responsables des dettes du groupement à l'égard des salarié-es et des organismes créanciers des cotisations obligatoires.

» **Comment peut fonctionner un GE ?**

Les membres du Conseil d'administration du groupement peuvent élaborer et valider un règlement intérieur qui déterminera, notamment, les règles de fonctionnement des instances associatives du groupement.

Ce document peut ainsi prévoir :

- la répartition des charges entre les structures utilisatrices,
- la définition des postes et des plans de formation,
- le programme d'utilisation des personnels,
- la convention collective applicable,
- les modalités de relevés des heures de travail,
- les conditions de la rupture de travail des salarié-es et des adhérents,
- l'avance en compte courant et la facturation des mises à disposition.

Le règlement intérieur peut également fixer les conditions matérielles de tenue des assemblées générales. Il doit enfin envisager les difficultés qui pourraient être rencontrées et prévoir les modalités de sa modification, si celle-ci est nécessaire.

Par ailleurs, il peut faire figurer en annexe un certain nombre de documents-types permettant de faciliter le fonctionnement quotidien du GE et ses relations avec les structures adhérentes. A ce titre, un certain nombre de GE prévoit une convention-type de mise à disposition de la main d'œuvre salariée du groupement, qui précise :

- les modalités de cotisation des entreprises adhérentes faisant appel au GE,
- le planning d'utilisation,
- le coût et le règlement de la prestation,
- le relevé d'heures,
- les conditions de travail du salarié,
- les responsabilités de l'entreprise utilisatrice dans ce cadre,
- la durée de la convention.

4 - Conclusion

Le préalable à la mutualisation est d'instaurer des **habitudes de collaborations durables**.

La mutualisation de moyens peut être une première étape car elle permet de **s'approprier des codes de travail en commun**.

La mutualisation d'emploi questionne la notion de salariat et de responsabilité d'employeur.

Le groupement d'employeur, qui peut être une solution pour certains besoins en compétence, n'est pas une évidence pour toutes les associations employeuses : il laisse entier le problème de la responsabilité d'employeur et peut remettre en question une organisation du travail parfois fondement d'un projet.

Dans le dossier « Retour d'expériences sur la mutualisation d'emplois dans le secteur associatif en Limousin », il est expliqué que la mutualisation est loin d'être une solution évidente. Elle peut permettre de partager le coût de l'emploi, mais c'est une solution qui peut entraîner l'association sur un chemin difficile. Lorsque la démarche de mutualisation a été mal appréhendée, on s'aperçoit souvent que cela peut mettre en péril l'un des partenaires, voire la totalité des partenaires de la mutualisation.

Il est également important de se connaître pour mutualiser. Dans le secteur sportif, les mutualisations d'emploi sont généralement la suite de coopérations antérieures (ententes sportives entre clubs, par exemple) : on se connaissait déjà, on avait monté des équipes ensemble, on se connaissait bien et on a porté ensemble un projet d'emploi. C'est aussi le cas dans le secteur culturel : les associations qui ont mutualisé et qui ont réussi se connaissaient avant et avaient, de manière formalisée ou pas mis en place des coopérations, parfois sur des échanges de matériel.

Aussi, quel que soit le dispositif de mutualisation choisi ou envisagé, il est nécessaire pour les associations d'être accompagnées dans leur réflexion afin de s'assurer de la faisabilité et de la viabilité de la démarche.

5 - Lieux ressources et outils

V.I Structures institutionnelles

DIRECCTE

Place de Bretagne - Tour Bretagne
44047 Nantes
02.40.12.35.00
dd-44.courrier@travail.gouv.fr

V.II Groupements d'employeurs associatifs sur la Loire-Atlantique

AGEPLA – pour les secteurs d'activité hors champs sportif

24 Bd Amiral Courbet
44000 Nantes
02 28 03 07 71
contact@agepla.fr

PROFESSION SPORTS 44 – pour le secteur d'activité sportif

Maison des Sports
44 rue Romain Rolland
44103 Nantes cedex 4
02 40 58 61 74
contact@professionsport44.fr

V.II Lieux ressources sur l'emploi associatif et sur l'ESS en Loire-Atlantique

CRVA FAL 44

9 rue des olivettes
44041 Nantes cedex 1
02 51 86 33 06/19
centreressources@fal44.org

FONDES Pays de la Loire

6 rue de Bel Air - BP 52 0207
44022 NANTES Cedex 1
contact@fondes.fr
02 30 300 400
Espace d'accueil du Fondes à MACHECOUL

Espace Interconsulaires
13 rue Marcel Brunelière

CRESS – Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire des Pays de la Loire

Mesure 4.2.3
42, rue des Hauts Pavés
44000 Nantes
02 40 74 02 49
contact@cress-pdl.org

CNEA – syndicat d'employeurs associatif (Conseil national des employeurs associatifs) (uniquement pour les associations adhérentes au CNEA)

88, rue Marcel Bourdarias
BP 63
94142 Alfortville - CEDEX
Tél : 01 41 79 59 59
Fax : 01 41 79 59 60
cnea@cnea-syn.org
www.cnea-syn.org

Boutique de Gestion pour Entreprendre (BGE)

2 rue Robert le Ricolais
BP 60432
44304 Nantes cedex 3
02 40 52 52 12
www.aidecreationentreprise.fr

Ouvre Boîte 44

8 av Thébaudières
44800 SAINT HERBLAIN
02 28 21 65 10
contact@ouvre-boites44.coop
www.ouvre-boites44.coop

V.III Pour aller plus loin ...

» L'emploi associatif

- Le paysage associatif français de Viviane Tchernonog - 2007
- L'économie Sociale et Solidaire, entreprendre autrement pour la croissance et l'emploi - Rapport sur l'Economie Sociale et Solidaire –François Vercamer- Parlementaire en mission - avril 2010
- Enquête sur les facteurs de fragilité des associations – Viviane Tchernonog – jean-Pierre vercamer – mars 2006

- Les associations en Pays de la Loire : repères et chiffres clés - étude ARF (associations des régions de France) par recherche et solidarité Associations mode d'emploi
- Laville J. L., Sainsaulieu R. Sociologie de l'association, Desclée de Brouwer, avril 2004
- Matthieu Hély, Les métamorphoses du monde associatif, PUF, 2009
- Hoarau C., Laville J. L., La gouvernance des associations : Economie, sociologie, gestion, Erès, 2008
- Peyre M., Le Livre noir de l'animation socioculturelle, Harmattan 2008
- Dejours C. Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale. Le Seuil, 2000
- Guide Pratique de l'association, la fonction employeur, FAL éditions, 2009 www.centrederessources44.org
- CPCA, l'emploi dans les associations, La Vie associative, 2005 <http://cpca.asso.fr/>
- Tribune Fonda n°170, 2004, Les zones grises entre bénévolat et salariat, <http://www.fonda.asso.fr>
- Association mode d'emploi www.associationmodeemploi.fr
- Mémento Pratique Francis Lefebvre Associations, Fondations, Congrégations, Fonds de dotation – 2010-2011

» *La mutualisation de l'emploi*

- Les groupements d'employeurs en Bretagne - Etude de la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de Bretagne - 2006
- UGEF (Union des Groupements d'employeurs de France) :
- www.ugef.fr
- Analyse juridique, sociale et fiscale des formes d'organisation de l'emploi dans le secteur sport. – Etude AMNYOS pour le Ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative – novembre 2008
- Association Opale www.culture-proximite.org – espace mutualisation
- www.irma.asso.fr
- Mutualisation de l'emploi culturel en Rhône-Alpes – mission-action ARSEC – avril 2006
- Mission d'étude de faisabilité sur la mutualisation d'emploi d'artistes et de techniciens dans le spectacle vivant en Rhône-Alpes – Extrait du rapport d'étape – Avril 2007
- Compte-rendu des journées professionnelles prestataires DLA sur la mutualisation de l'emploi – CNAR Culture – juin 2007
- Les groupements d'employeurs, J.DALICHOUX & P. FADHEUILLE, Editions Liaisons Sociales - 2007
- Le groupement d'employeurs : mode d'emploi, F. DELALANDE, Edition Eyrolles – 2007
- Accompagner les groupements d'employeurs associatifs, Ministère des Sports, Ministère de l'Education nationale, de la jeunesse et de la vie associative, en partenariat avec l'Avisé - 2011

Résumé :

- De quoi parle-t-on exactement lorsqu'on aborde la mutualisation de l'emploi ? Quelles formes prennent les emplois mutualisés et les outils de gestion en partage ? Outils au service des responsables associatifs, les formes de mutualisation de l'emploi peuvent être des modes de structuration des activités au bénéfice de toutes et tous, ou bien se révéler une forme de gestion des précarités. Ce dossier peut permettre aux acteurs associatifs d'avoir une première approche des modes de mutualisation, d'en saisir les enjeux et de réfléchir à leurs mise en œuvre au regard du projet associatif.

L'objectif de ce dossier est triple :

- Définir et analyser simplement les freins et les leviers à la mutualisation de l'emploi.
- Recueillir les éléments sur les dispositifs existants et leurs modalités de mises en œuvre afin de donner aux associations et aux collectivités, mobilisées autour de cette question, des éléments généraux d'information facilitant leur prise de décision.
- Identifier les structures et les acteurs ressources de l'emploi partagé sur le territoire de Loire-Atlantique.

FAL Éditions

association loi 1901

9 rue des Olivettes

BP 74107 - 44041 Nantes CEDEX 1

centreressources@fal44.org